



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Características de la gestión del talento humano en una institución  
educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias  
2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Cabrera Chamorro, Ronald Jhony (ORCID: [0000-0002-7946-2798](https://orcid.org/0000-0002-7946-2798))

**ASESOR:**

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: [0000-0002-4148-2291](https://orcid.org/0000-0002-4148-2291))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi familia por brindarme los ánimos y la fortaleza durante estos dos años de maestría. En especial a mis padres, por motivarme mediante sus palabras en el camino del conocimiento.

## **Agradecimiento**

A Dios, por cuidarme y brindarme salud en estos tiempos de cuarentena. A mi asesor, el doctor Guido Junior Bravo Huaynates, por su paciencia y su acompañamiento. A la institución educativa Simón Bolívar, por facilitar la recolección de información para esta tesis.

# Índice de Contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	12
3.3. Escenario de estudio	13
3.4. Participantes	13
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.6. Procedimiento	14
3.7. Rigor científico	15
3.8. Método de análisis de datos	15
3.9. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
V. CONCLUSIONES	25
VI. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27
ANEXOS	34

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Componentes de la gestión del talento humano	8

...

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo, caracterizar la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021. Para ello se empleó un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico. El estudio fue de tipo básico y utilizó el método inductivo. La técnica de recolección de información fue la entrevista, en tanto que, el instrumento fue el cuestionario, que contiene ocho preguntas formuladas de forma abierta. Se contó con la participación de seis docentes.

Los hallazgos mostraron que se valora a los docentes que tengan un conocimiento previo del contexto institucional antes de ocupar el cargo. La evaluación docente bajo modalidad remota no es eficaz, su rúbrica tampoco. La remuneración es importante pero no suficiente, la vocación de servicio cubre ese vacío motivacional. La institución educativa contribuye en la formación docente, mediante capacitaciones y asegura el intercambio de conocimientos. Se provee un clima laboral adecuado. Se concluye que la gestión del talento humano en la institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa se caracteriza por ser organizado, direccionado a hacer un trabajo asertivo, su gestión tiene efectos positivos sobre la formación y motivación de los docentes.

**Palabras claves:** *Clima institucional, evaluación laboral, incorporación docente, gestión del talento humano.*

## Abstract

The objective of this research was to characterize the management of human talent in an educational institution with a Full School Day model, Lima Provinces - 2021. For this, a qualitative approach and a phenomenological design were used. The study was of a basic type and used the inductive method. The information gathering technique was the interview, while the instrument was the questionnaire, which contains eight openly formulated questions. Six teachers participated.

*The findings showed that teachers who have prior knowledge of the institutional context before taking office are valued. Teacher evaluation under remote modality is not effective, neither is its rubric. Remuneration is important but not sufficient, the vocation of service covers that motivational gap. The educational institution contributes to teacher training, through training and ensures the exchange of knowledge. An adequate work environment is provided. It is concluded that the management of human talent in the educational institution with the Full School Day model is characterized by being organized, aimed at doing assertive work, its management has positive effects on the training and motivation of teachers.*

**Keywords:** *Institutional climate, job evaluation, teaching incorporation, human talent management.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

A nivel mundial, Llácter (2021) realizó un estudio en la región de Latinoamérica y España donde se presentó una necesidad imperiosa de cambios sustanciales en la manera de administrar el talento humano en las organizaciones. Tras aplicar el V Barómetro diseñado por la Organización internacional de Directivos de Capital Humano, se mostró que existe incertidumbre sobre los desafíos y tendencias a nivel mundial para gestionar los recursos humanos. Aunque durante la pandemia se haya normalizado el trabajo remoto, no se sabe con precisión si esto sea una moda pasajera o permanezca como modelo de gestión organizacional en muchos países.

El estudio también mostró que el 24.5% de los equipos de trabajo tenía dificultades para concertar reuniones y coordinaciones eficientes, debido al trabajo no presencial, frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. Por otro lado, el 20.3% mostró dificultades en sus procedimientos de comunicación interna. Esto puso de relieve la necesidad de incluir modelos de trabajo flexibles en la gestión del personal, de acuerdo a las necesidades de las instituciones.

Según Ward (2019) las instituciones han lidiado con el manejo eficiente del talento humano. Tras realizar un meta-estudio de trescientas treinta y nueve investigaciones sobre la situación de los recursos humanos a nivel global, concluyeron que, los principales problemas provienen de la gestión de los recursos humanos. Muchas organizaciones desconocen cómo evaluar, estimular y potenciar a su personal, incluso desconocen que motivarlos o mantenerlos comprometidos sea una necesidad primordial. Estas deficiencias sobre el manejo del talento humano afectaron a las organizaciones de origen privado y a las del sector público.

Leyva (2020) impartió una conferencia titulada, “desafíos de la formación docente”, en un reciente congreso de educación, donde se puso de evidencia factores que afectaron sustancialmente la gestión del talento humano en instituciones educativas públicas, por ende, el desarrollo de los docentes. Para llegar a este consenso, se reclutó a directores y autoridades de instituciones públicas de educación. Como primer punto, existen falencias de parte de los centros educativos para adoptar los nuevos retos y compromisos sobre formación docente; segundo, el uso errado de estrategias para la mejora continua. Resulta fundamental

poner atención en la gestión de los recursos humanos, considerando sus componentes, procesos y factores que la afectan.

En el ámbito nacional Armijos et al. (2019) indicaron que el talento humano es el recurso más valioso con el que cuenta una organización, debido a que ellos son quienes enfrentan los obstáculos, creando estrategias. La fuerza laboral le permite a una institución, alcanzar sus objetivos de manera inteligente, empleando la creatividad y el trabajo estratégico en equipo. Ellos gestionan los procesos operativos y directivos, sin embargo, son el componente más susceptible a perder eficiencia, dado que enfrentan problemas, como la desmotivación, problemas en el ámbito personal, la falta de capacitación, la falta de liderazgo y la baja remuneración.

A nivel institucional, se observaron problemas con la administración de los recursos humanos, por ejemplo, se percibe que algunos docentes están poco motivados y satisfechos laboralmente con la institución educativa. Las recompensas o incentivos laborales a los docentes son pocos e insuficientes, incluso cuando se han esforzado. Se observa que los docentes carecen de algunos recursos y herramientas necesarias para desempeñarse con eficacia, generando frustración y desgano en algunas ocasiones.

Existe poca comunicación entre colegas, y la poca interacción no es suficiente para generar lazos fuertes de compañerismo. Algunos docentes comentan que se encuentran estresados por falta de equilibrio entre las actividades personales en el hogar y las actividades laborales con el colegio. Cuando se quiere proponer ideas de mejora o generar quejas, la comunicación con el personal directivo resulta burocrática y lenta (Heras-Pedrosa et al., 2018). No existe un control preciso de las actividades, horarios y sesiones lectivas de los docentes. Por último, se observa poco compromiso de parte de los docentes, manifestado en las tardanzas e incumplimientos. Se resalta el interés y la necesidad de diagnosticar cual es la situación de los recursos humanos y cómo están siendo administrados.

Por lo expuesto, se planteó como problema de investigación: ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en una institución educativa con Modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021? En tanto que, los

problemas específicos fueron: a) ¿Cuáles son las características del proceso de incorporación y selección en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021? b) ¿Cuáles son las características del proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021? c) ¿Cuáles son las características del proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021?

Como justificación teórica, se empleó los postulados de Chiavenato (2009), quien propone que la gestión del talento humano cuenta con procesos anidados de incorporación, desarrollo, evaluación y control del personal en una organización. Se tomarán en cuenta sus conceptos para la creación de subcategorías. Como justificación práctica, este estudio se realiza con el propósito de producir conocimiento científico de calidad sobre la gestión del talento humano en una institución educativa, de esa manera contribuir de forma indirecta a mejorar la forma en que la institución brinda un servicio educativo mediante los docentes.

Como justificación metodológica, este estudio propone abordar esta temática mediante el enfoque cualitativo, dado que se requiere un análisis profundo de la gestión del personal, además, se requiere emplear un diseño fenomenológico, dado que se estudiará la gestión del talento humano desde la experiencia y perspectiva de los participantes. Se justifica el uso posterior de técnicas e instrumentos para manejar información de forma cualitativa, utilizando una guía de entrevista que permita plantear preguntas subjetivas para extraer información amplia y profunda del fenómeno de interés.

En función del problema de investigación se formuló como objetivo: Caracterizar la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021. Los objetivos específicos fueron: a) Caracterizar el proceso de incorporación y selección del personal en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021; b) Caracterizar el proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021; c) Caracterizar el proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo de Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes nacionales, se consultó el trabajo de Álvarez (2020) quien tuvo como objetivo de investigación, analizar en qué situación se encuentra la gestión del talento humano en una institución pública del Callao. Su investigación se apoyó en el enfoque cualitativo, empleando el estudio de casos y el método inductivo. Para recabar información se realizaron entrevistas y un análisis documental. El instrumento fue la guía de entrevista. Los hallazgos muestran que en la institución no existe una adecuada gestión del talento humano. Principalmente sobre el desarrollo organizacional, debido a que no se cumplen normas y políticas establecidas. Además, se incumplen normas de reclutamiento, no se realizan de forma objetiva y transparente.

Castro (2020) realizó un estudio con el propósito de describir un modelo de gestión del talento humano que contribuya a mejorar el desempeño laboral. Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. Se recurrió a la investigación básica de alcance descriptivo. La muestra la conformaron 70 sujetos en una empresa. La técnica de recolección de datos fue la encuesta. Y su instrumento el cuestionario. Los resultados muestran que los colaboradores reconocen que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir óptimamente sus funciones. Se concluyó que existe una buena y correcta gestión del talento humano, que contribuye a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Ananías (2020) realizó un estudio para conocer las características de la gestión del talento humano en una institución pública de la ciudad de Lima. Su metodología se basó en el paradigma interpretativo. Su enfoque fue cualitativo y su diseño fenomenológico. El método fue inductivo. Para recopilar datos utilizó la técnica de la entrevista, y la guía de entrevista, como instrumento. Los participantes fueron tres trabajadores de la institución pública. Concluyó que la institución pública descuida las capacitaciones y formaciones del personal. Aunque existe normativa laboral, no se pone en primer lugar la gestión del talento humano. Además, se requiere poner atención en los procesos de motivación, contratación. Por último, se requiere de una participación más activa del personal.

Como antecedentes internacionales de investigación, se consultó el trabajo de Romero y Salcedo (2019) elaboraron un estudio con el objetivo de proponer estrategias que permitan fortalecer la gestión del talento humano en una entidad pública colombiana. Su metodología se basó en el paradigma interpretativo. Se apoyó en un enfoque cualitativo, realizando un análisis de contenido de información escrita y oral, suministrada por los funcionarios de la entidad pública. Los resultados cualitativos mostraron que existen deficiencias con relación a los recursos empleados para una correcta gestión del talento humano, generando problemas y consecuencias en el compromiso, la motivación y la formación de habilidades. Se concluye que la organización no brinda la importancia necesaria a la gestión del personal.

Bustamante et al. (2019) tuvieron como objetivo, analizar la gestión de procesos administrativos sobre el talento humano en una organización ecuatoriana. Su estudio tuvo un enfoque cualitativo, logrando entrevistar a jefes de áreas y personal administrativo. Por otro lado, también se aplicaron encuestas a 450 trabajadores para tener un mejor análisis. Se descubrió que existen falencias en el departamento de recursos humanos, como falta de herramientas para evaluar al personal. Además, se diagnosticó un ambiente de trabajo inadecuado, la remuneración es considerada insuficiente y no se cuentan con beneficios laborales. Se concluye que existe una gestión del talento humano deficiente, principalmente en el proceso de reclutamiento e integración del personal.

Iglesias et al. (2018) quienes elaboraron un artículo con el objetivo de establecer qué factores afectan a la gestión del talento humano en una organización colombiana. Como metodología, se apoyaron en el enfoque mixto, a través del estudio de casos y la estadística descriptiva. Se emplearon las técnicas de la encuesta y la entrevista a profundidad. Los instrumentos fueron un cuestionario y una guía de entrevista. Los resultados muestran que la institución no brinda una adecuada capacitación y formación al personal. Debido a eso el desempeño es deficiente y la capacidad de innovar es menor. Se concluye que existe una baja valoración del personal y una deficiente gestión del talento humano.

Agudelo-Orrego (2018) elaboró un artículo científico con el objetivo de describir cómo eran los procesos de formación estratégica del talento humano en

25 instituciones colombianas. Su metodología tuvo un enfoque cuantitativo, y el nivel de su investigación fue descriptivo. El estudio fue de diseño no experimental. Su instrumento fue el cuestionario. Los resultados arrojaron que la mayoría de empresas de gran tamaño han empleado políticas de formación para desarrollar y potenciar las habilidades de sus colaboradores. Los programas de liderazgo aplicados fortalecieron las habilidades directivas. Sin embargo, las empresas estudiadas no contaban con un plan estratégico extenso que ayude de forma continua a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento.

Cardona-Arbeláez et al. (2018) realizaron un artículo de investigación con el objetivo de determinar cuáles son las estrategias de desarrollo de la gestión del talento humano en una organización colombiana. El enfoque utilizado fue el cualitativo, y el método inductivo. Para recabar datos, se empleó la técnica de la entrevista a profundidad. Se halló que, a pesar de tener un orden interno en las organizaciones y estar legalmente constituidas, no se toman acciones concretas para mejorar la gestión del talento humano. Entre las causas, se encontró que existe un desconocimiento sobre su importancia. No se realizan capacitaciones en favor del desarrollo personal. Se requiere mejorar la remuneración, seguridad, relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo.

Galarza (2016) buscó analizar la gestión del talento humano en una organización ecuatoriana y generar una propuesta para su mejora. Utilizó un enfoque cualitativo, en una primera fase se recopiló información mediante la observación, luego se aplicaron entrevistas a los responsables de la gestión de los recursos humanos. Se halló que no existe un control y desarrollo del talento humano. No existe un manual de inducción y esto genera errores durante los primeros meses de trabajo. El proceso de evaluación tiene falencias, el 66% de colaboradores no recibió ningún tipo de evaluación. Los colaboradores sienten que no son valorados, y en su mayoría indican que no reciben incentivos, a pesar de su esfuerzo. La gestión del talento humano no es correctamente aplicada.

Como bases teorías se optó por considerar, en este estudio, a la teoría de las necesidades humanas, que explica el comportamiento de los colaboradores en un contexto institucional, desde la perspectiva de las necesidades (Kopsov,2019). Maslow propone que todos los seres humanos poseen necesidades, y harán lo

posible por satisfacerlas. En función de esta regla, se agrega que existen diferentes tipos de necesidades, desde las más simples o básicas (alimentación, seguridad, abrigo, dormir) (Castro, 2018), hasta las más complejas (autorrealización, afecto, creatividad). Algunos colaboradores podrían realizar esfuerzos para cubrir necesidades básicas o para pagar deudas urgentes y ver su trabajo como un medio, en tanto que, otros pueden ver su trabajo como un lugar de autorrealización personal (Neubauer y Martskvishvili, 2018).

Asimismo, la teoría burocrática explica que las organizaciones requieren de reglas y procedimientos estables. Se propone que una forma eficaz de administrar una institución (y a su personal) es a través de la supervisión prolongada y estricta, en función de una normatividad (Almanza et al., 2018). La burocracia nace como una herramienta de dominación, buscando tener un control estricto y de esa manera alcanzar los objetivos propuestos. Con el tiempo, se tornó más administrativa a raíz del predominio de nuevos enfoques (Martínez, 2016). Actualmente, se caracteriza por mantener una gestión con énfasis en la jerarquía de mando, orden, control y una reglamentación. Muchas instituciones estatales aplican estos postulados, existen cargos, funciones y procedimientos normativizados (Espejel, 2020).

Para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas destinadas a integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar al personal de una organización de acuerdo a sus objetivos y visión. Es decir, engloba diferentes procesos anidados necesarios para incorporar, mantener y controlar a los colaboradores. Su importancia no solo radica en evitar errores y una baja eficiencia del personal, sino también en obtener el mayor potencial y desempeño de los integrantes de una organización (Ramírez et al., 2018). A este respecto Montoya y Boyero (2016) indica que la gestión del talento humano se refiere a la función dinámica y estratégica que busca asegurar el compromiso y capacidad de los colaboradores.

Ahora bien, este proyecto de investigación adoptó los conceptos propuestos por Chiavenato (2009) para realizar el proceso de categorización de la gestión del talento humano en la institución educativa, considerando los procesos que la componen de acuerdo al autor (Ver figura 1). Como primer proceso, la gestión del talento humano se descompone en la integración y organización del personal. Esta

primera subcategoría consiste en la incorporación de los empleados en la organización.

**Figura 1**

*Componentes de la gestión del talento humano según Chiavenato (2009)*



Esto implica diseñar cargos y funciones, revisar los perfiles que calcen, seleccionar al personal, el entrenamiento y posteriormente su evaluación durante su desempeño inicial (Conrero y Cravero, 2019). En este proceso se evalúa información sobre los postulantes al cargo y se lo contrata en función de sus atributos para ceñirse al puesto, es decir, se busca asegurar que la organización funcione correctamente. Con relación a la integración de personal en una organización, Chiavenato indica, “Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, p. 15).

En tanto que la parte de organización de los colaboradores implica procesos para “diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación” (Chiavenato, 2009, p. 15).

Como segundo proceso, la gestión del talento humano se descompone en la compensación y el desarrollo del personal. Esta segunda subcategoría consiste en brindar beneficios e incentivos a los colaboradores, a su vez proporcionar la capacitación y formación adecuada, que permita tener un personal productivo. Dicho de otra manera, la compensación proviene de la remuneración, beneficios sociales, bonos, reconocimientos laborales, procurando satisfacer las expectativas de los colaboradores. En tanto que el desarrollo organizacional, se fundamenta en el comportamiento de los colaboradores, buscando optimizar su desempeño (Conrero y Cravero, 2019).

Como indica Chiavenato el proceso de recompensa o compensación se emplean para “incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2009, p. 16). En tanto que, en la fase de desarrollo del personal, lo que se busca es “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras” (Chiavenato, 2009, p. 16).

Como tercer proceso, la gestión del talento humano se descompone en la retención y evaluación del personal. Esta tercera subcategoría consiste en proporcionarles a los empleados las condiciones necesarias para que puedan mantenerse en la organización a lo largo del tiempo, además de mantener información sobre sus datos, de esa manera, poder auditar. Dentro de la función de retención, las organizaciones deben brindar las condiciones necesarias para garantizar la higiene y seguridad requeridas para propiciar el bienestar físico, mental y social a los colaboradores, a través de materiales de trabajo y medidas.

Esta función también incluye generar políticas de relaciones interpersonales en la organización, para mantener una comunicación óptima y la resolución de conflictos. Por otro lado, la función de evaluar, exige que la organización maneje un mecanismo de información a través de bancos de datos de las actividades y datos de los empleados, de esa manera poder prevenir, diagnosticar y mejorar su rendimiento. En esta función, se deben incluir programas y equipos tecnológicos que faciliten el manejo de gran cantidad de datos, además de su seguridad y

almacenamiento. En síntesis, se hace necesario que las organizaciones retengan y vigilen a su personal para evitar mantener una salud organizacional (Ramírez, 2019).

En las palabras de Chiavenato, el proceso para retener personal procura “crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2009, p. 16). Asimismo, el proceso de auditar al personal, busca “dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009, p. 16). Bajo esta visión se considera al personal como un factor clave de las organizaciones dado que son ellos quienes brindan ventajas competitivas, a través de sus habilidades de dirección, creatividad y tácticas.

Por otro lado, en los últimos años, las investigaciones sobre gestión del talento humano, han demostrado que los incentivos tradicionales (como la remuneración), no son suficientes para cuidar y potenciar el factor humano en las organizaciones. Dado que se requiere de una perspectiva mayor, que considere los factores personales, profesionales, necesidades y aspiraciones de cada colaborador, de modo que resulte atractivo continuar en una institución que cuida su bienestar y desarrollo profesional. Por ende, el objetivo de la gestión del talento humano es proporcionar las condiciones que permitan retener y desarrollar el capital humano, considerado como el factor más importante en una institución (Ferreiro-Seoane et al., 2019).

Por lo expuesto, se comprende que gestión de recursos humanos busca el beneficio de las organizaciones a través del beneficio de los colaboradores, esto puede lograrse a través de un buen clima laboral, políticas de seguridad e incentivos en función del desempeño, y una filosofía institucional orientada a valorar al recurso humano brindándole desarrollo y formación profesional (Ambrosius, 2016). También se infiere que la gestión del talento humano, no culmina con la integración y evaluación del personal, sino que abarca una serie de procesos anidados. Por ende, puede conceptualizarse como un conjunto de políticas, procesos y conocimientos orientados a enriquecer el factor humano en las

organizaciones, respondiendo a sus necesidades y particularidades (Rodríguez, 2014).

Ahora bien, la gestión del talento humano es visualizada en muchas ocasiones como una filosofía de tipo empresarial, que busca optimizar y generar rentabilidad a través de la eficiencia de su personal. No obstante, contiene modelos y procesos que pueden ser aplicados a cualquier organización, ya sean públicas o privadas, lucrativas o sin fines de lucro, y sin importar su tamaño o ubicación (Safa et al., 2017; Wayne, 2010).

Por lo tanto, la gestión del talento humano debe ser un proceso holístico o sistémico del personal en una organización, abordando diferentes dimensiones y aspectos administrativos. Para implementarse como estrategia debe ser parte de la cultura organizacional (McCardle et al., 2019). Asimismo, para una gestión del talento humano eficiente, se deben plantear estrategias de formación del talento, con énfasis en potenciar las habilidades profesionales, tecnológicas y personales de los colaboradores. Por este motivo, previamente las organizaciones deben medir y conocer las aptitudes, destrezas y actitudes actuales a modo de diagnóstico, para saber con precisión cómo potenciarlas (Gutiérrez et al., 2019).

Como lo expone Majad (2016) la gestión del talento humano mejora la capacidad de cambio, el desarrollo organizacional y la eficiencia de las organizaciones educativas, dado que busca fortalecer y evaluar a los docentes, quienes brindan el servicio educativo de forma directa. En este sentido, es válido aplicar el modelo de gestión del talento humano, dado que las instituciones educativas también cuentan con cultura, identidad, filosofía institucional, planificación, integración de personal, entre otros procesos. Muchos de los problemas que enfrenta un centro educativo, son eventualmente resueltos por el personal, de ahí, la importancia de tener una gestión del talento humano efectiva (Pantouvakis y Karakasnaki, 2017).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández et al. (2014) los estudios básicos o también llamados teóricos, buscan generar conocimiento nuevo. En cambio, los estudios aplicativos buscan generar tecnología o resolver problemas mediante su aplicación. El presente estudio de investigación es de tipo básico, dado que tiene como propósito ahondar teóricamente en la gestión del talento humano, generar un diagnóstico de su situación y reportarlo (Concytec, 2018). Respecto al diseño de investigación, se empleó el fenomenológico, que está fundamentado en las experiencias personales de los individuos con relación a un fenómeno que es de interés estudiar. Bajo este diseño se asume una realidad subjetiva, desde la perspectiva de los participantes (Fuster, 2019).

Según Bernal (2010) los estudios con enfoque cualitativo se orientan a “profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p. 60). Es decir, para cualificar la gestión del talento humano, como fenómeno de estudio, se requiere de un análisis de las perspectivas, ideas y sentimiento de los entrevistados, dando énfasis en la subjetividad y lo dinámico.

El método de investigación inductivo, para Rodríguez y Pérez (2017) “La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (p. 187).

#### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

En el presente proyecto de investigación se consideran 3 categorías a priori principales en la gestión del talento humano. La primera categoría es la integración y organización dividido en las subcategorías (1) Diseño de puestos para la incorporación y selección. (2) Control y evaluación del personal, transparencia de

la comisión. La segunda categoría de estudio es la Compensación y desarrollo que está dividida en las subcategorías de (3) Remuneración e incentivos, satisfacción, motivación y valoración. (4) Formación y administración del conocimiento, mejorar y potenciar sus habilidades. Por último, la tercera categoría es la Retención y evaluación que está dividida en la (5) Seguridad y relaciones interpersonales con el personal docente (ver anexo 3).

### **3.3. Escenario de estudio**

Como escenario de estudio se tiene a la institución educativa Simón Bolívar (UGEL - 15) ubicada en la av. San Martín 2183 Santa Eulalia, Huarochirí, donde se brinda un servicio educativo en el sector público desde hace 44 años. La institución educativa cuenta con un modelo de jornada escolar completa JEC, que busca mejorar de manera integral la calidad de los servicios en educación secundaria. El modelo de jornada escolar completo dio comienzo en marzo del 2015 con mil instituciones educativas públicas en todas las regiones y se amplía el horario de 35 a 45 horas pedagógicas semanales para la mejora integral de los aprendizajes.

Sin embargo, debido a las medidas sanitarias como suspender las clases presenciales, no se considera un escenario físico, sino virtual. Cabe señalar que su estructura y funcionamiento siguen siendo los mismos. La institución cuenta con una psicóloga, una directora, un auxiliar, personal de mantenimiento (durante el día, tarde y noche), y docentes coordinadores. La institución educativa alberga 450 alumnos del nivel secundario.

### **3.4. Participantes**

Los participantes son sujetos a quienes se presente realizar las entrevistas, (Mendieta, 2015). Se seleccionó a la directora de la institución educativa, debido a que cuenta con un cargo administrativo y se encarga directamente de gestionar al personal del centro educativo, además tiene 29 años de antigüedad y cuenta con una licenciatura. También se seleccionó a la psicóloga, quien aborda a los docentes en muchas sesiones y conoce de cerca el estado emocional, compromiso y bienestar del docente. Se seleccionaron a dos docentes con más de 15 años de antigüedad en la institución, que además cuenta con una licenciatura en educación.

Se eligió a dos coordinadoras del centro educativo quienes cuentan con más de 32 años de antigüedad (Ver anexo 6).

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recopilación de información, se empleó la técnica de la entrevista, que consiste en mantener una conversación organizada entre un entrevistador (quien hace las preguntas) y un entrevistado (quien las responde). Existen entrevistas estructuradas y semiestructuradas, en función de su preparación y la profundidad buscada. Esta técnica cualitativa es flexible, abierta y genera mayor cercanía con los informantes, además se busca conocer un fenómeno de estudio desde la perspectiva del entrevistado, de acuerdo a sus experiencias y significados que estos le asignan a su entorno (Adhabi y Blash, 2017).

En el caso de la entrevista semiestructurada, Díaz-Bravo et al. (2013) indica que el entrevistador debe “Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista” (p. 163). El instrumento que atañe a la técnica de la entrevista es denominado como guía de entrevista' por Arias (2020) y 'guion de entrevista' por Meneses y Rodríguez-Gómez (2011). Se emplearon nueve preguntas en función de las subcategorías, procurando generar subjetividad y profundidad.

### **3.6. Procedimiento**

Para la recolección de datos se realizaron las siguientes actividades: 1) Se solicitó permiso a la institución educativa para realizar las entrevistas. 2) Una vez obtenido el permiso, se coordinó con los participantes realizar la entrevista el 27 de noviembre del 2021, en horario post jornada laboral. 3) Se llegó a contar con todos los participantes seccionados, es decir, con la directora, 2 coordinadoras, 2 docentes y una psicóloga. 4) Llegado el día se les brindó de forma personal un enlace para conectarse remotamente a una hora determinada. 5) Durante la entrevista se realizó una grabación en audio de toda la conversación. 6) Las entrevistas duraron en promedio 15 minutos cada una.

### **3.7. Rigor científico**

De acuerdo con Sánchez (2019) el rigor científico en la investigación cualitativa no considera algunos criterios de validez, ni la objetividad de los coeficientes de fiabilidad en los cuestionarios, es decir, no busca con precisión que todas las respuestas se parezcan, dado que se comprende que las realidades son dinámicas y distintas según las ideas, experiencias y percepciones de cada individuo. En este sentido, se presentan los siguientes criterios de rigor científico:

En este proyecto de investigación se consideró la credibilidad, que consiste en la forma que los entrevistados reconocen los registros hechos en este estudio, como verídicos. Es importante además consultar los resultados con varios especialistas y con participantes del estudio buscando corroborar lo obtenido (Hernández et al., 2014). Para ello, se anexaron las guías de entrevistas con toda la información recolectada, como evidencia de credibilidad.

Espinoza (2020) indica que la confirmabilidad, también conocida como neutralidad, “se manifiesta en la posibilidad de que otros investigadores puedan confirmar la autenticidad de la información, mediante entrevista a los participantes y visitas al campo de estudio” (p. 107). En este sentido, el asesor corroboró el proceso de saturación de las entrevistas, el análisis de información en matrices y el desarrollo de conclusiones, logrando confirmar la neutralidad en los resultados.

Asimismo, los lectores e investigadores deberán tomar en cuenta el criterio de transferibilidad. De acuerdo con Piza et al. (2019) “Es la posibilidad de generalizar las conclusiones a otros escenarios. Implica incluir casos típicos y atípicos, observadores, partidarios del estudio y oponentes” (p. 459). Cabe señalar que la transferibilidad no la realiza el investigador, sino los usuarios del estudio, quienes deben establecer qué tan similares o distintos son los contextos. En este sentido, se cumplió con describir el contexto y a los participantes para su posterior transferibilidad.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Luego de haber obtenido información de parte de los entrevistados, se desgrabaron los audios convirtiéndolos en texto. Se corrigieron los textos, y se trasladaron las preguntas al programa Excel para la reducción de ideas, identificando las más relevantes. Posteriormente se les asignó colores a los textos de cada entrevistado.

Se agruparon las respuestas según los colores verificando la coincidencia de ideas. En este procesamiento de información se aplicó el criterio de saturación.

### **3.9. Aspectos éticos**

En esta investigación se considera ético referenciar y reconocer mediante el formato APA, la autoría de tesis, artículos y libros usados en su elaboración. Por otro lado, se solicitó al director mediante una carta de presentación, la autorización correspondiente que permita aplicar los instrumentos en la institución educativa (Ver anexo 5). Asimismo, se respetó la decisión de los entrevistados, de no revelar sus nombres, ni ningún otro tipo de información personal, salvo las características de sus cargos. Por último, se consideró un porcentaje de similitud menor al 20%, en conformidad de los criterios de originalidad establecidos por la Universidad César Vallejo.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

Para responder al objetivo general de investigación, primero se responderán los objetivos específicos, de acuerdo con el método inductivo. A continuación, se presentarán los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas a la directora, docentes, coordinadores y psicóloga, con relación a las tres categorías de estudio.

Con relación al primer objetivo específico de caracterizar el proceso de incorporación y selección en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021; se halló que se valora mucho el conocimiento del contexto institucional antes de ser contratados, es decir, los docentes deben conocer los problemas propios de la institución, como también sus debilidades fortalezas, y en función de ese conocimiento aportar mejoras mediante sus competencias y experiencia de trabajo, que le permitan brindar un servicio educativo de calidad.

El docente debe cubrir un puesto de trabajo relacionado a su especialidad y así logrará potenciar la educación de los alumnos.

*Primero que el docente debe conocer la realidad de la institución educativa, porque en el proceso de adaptación a la institución (...). Para que se involucre tiene que conocer el contexto. (Directora).*

*(...), no todas las plazas están cubiertas a estas alturas. Se requiere antes de fecha, por lo menos poder realizar los contratos. (Coordinadora 1).*

*Debe evaluar el dominio metodológico y cómo llegar al alumno el docente que va a trabajar, Yo no estoy de acuerdo con el tipo de examen, tipo ingreso que se da en la universidad, debe ser evaluado en aula. (Coordinadora 2).*

*Bueno sobre ese tema yo pienso que, a los docentes, a quienes se les va a contratar, se debe tener en cuenta, de repente, cual es la experiencia que tienen, las capacidades, las competencias que domina el docente, pero sobre todo la experiencia, porque cuando un docente trabaja, ahí uno sabe cuál es su forma de trabajo, su responsabilidad, su puntualidad, su ética. Se debe encontrar docentes que cubran esas necesidades. (Psicóloga).*

Asimismo, la evaluación del desempeño docente es un proceso complejo que requiere de aspectos que van más allá de una rúbrica. El acompañamiento docente permite moldear las habilidades y debilidades de los docentes, sin embargo, no es tan eficiente como en la presencialidad. Además, la virtualidad ha mostrado que el proceso de evaluación docente requiere grandes cambios, se debe preparar para otro tipo de evaluación virtual.

*(...) en este contexto virtual es diferente, porque en el presencial se hacía una visita al aula y era un desempeño docente, en cuanto a lo que marca el buen desempeño docente, todas las características de competencia. (Directora).*

*Bueno mayormente estamos, el docente es auto responsable, así como somos docentes, creo que formadores muchas veces no requiere estar detrás de ellos. (Coordinadora 1).*

*Bueno no es muy buena que digamos no es objetiva. No es competente, mejor dicho. No es objetiva la evaluación del desempeño que se realiza. (Docente 1).*

*(...) el desempeño del docente tiene un acompañamiento por parte de las coordinadoras pedagógicas. Y este acompañamiento de alguna u otra manera hace que el docente se fortalezca en su proceso de enseñanza. (Docente 2).*

*Bueno hay varias formas de evaluación, (...), porque hasta el momento han cambiado muchas formas, sin embargo, yo creo que, si han elegido esta forma de evaluar, se supone que es la más conveniente. Y antes de eso, era directamente la UGEL. (Psicóloga).*

Por último, la comisión evaluadora en la institución educativa desarrolla un papel importante, ellos son los que deciden si el docente es el adecuado para el puesto de trabajo que va cubrir, ellos desarrollan rúbricas, criterios, que utilizarán para la entrevista, la comisión tiene la responsabilidad, por su experiencia y por el nivel de que tienen en la institución, de efectuar una evaluación transparente. Lo que se busca es que el docente esté preparado para el contexto de la institución y lograr que ellos se adapten a la realidad.

*(...) existen los coordinadores que entran casi frecuentemente a monitorear y asesorar el trabajo docente, entonces ahí tenemos una evaluación permanente de los docentes*

*A veces evaluar estrictamente por los ítems que se dan vemos plasmada en la realidad que los docentes que se han evaluado y han sido adjudicados, vemos realmente que todavía no se adecuan a la institución educativa. (Directora).*

*Pero en este caso se cumple los ítems de evaluación transparentemente, pero le cuesta al docente adaptarse a la institución educativa. (Coordinadora 1).*

*Cómo tendría una percepción sí sé que no hay, sí sé que no funciona. Cómo funciona esa comisión. No tiene una correcta funcionalidad para evaluar al docente. Por ejemplo, cuando vienen a hacer el monitoreo. (Docente 1).*

*Bueno hoy en día, se asume esa comisión no por la experiencia de los docentes, sino más bien por el grado o nivel que tienen. (Psicóloga).*

Con relación al segundo objetivo específico de caracterizar el proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021; se halló que se considera importante y necesario motivar y homenajear al personal docente de forma constante, dado que eso repercute en su labor pedagógica. Acciones como los abrazos, palabras de ánimo y reconocimientos suministran fortaleza para seguir trabajando diariamente hasta más de sus horas programadas, el pago económico que recibe por el estado no es suficiente y tampoco es lo justo, cuando un docente trabaja por esa cantidad lo hace por vocación y gusto por la educación de su país.

*Bueno yo pienso que todo maestro necesita fortalecerse en su desempeño docente y qué mejor forma de motivar y realzar su labor pedagógica a través de obsequios del día del maestro. (Directora).*

*pero no hay una motivación o un regalo grande que dice usted cumplió, usted fue la primera profesora o por ser la docente destacada pero bueno nos sentimos feliz de que nos reconozcan el trabajo, aunque sean con las palabras. (Coordinadora 1).*

*Bueno. Pienso que es un aspecto positivo. (Docente 1).*

*Bueno en la institución, más que llamarlo regalos, yo pienso que es un tipo de agradecimiento, y reconocimiento por la labor que vienen haciendo los docentes (...) sí motiva personalmente a mí, y también imagino que, al demás docente, es bueno ser reconocido. (Docente 2).*

*(...) porque la remuneración que nos dan no cubre las necesidades (...). Somos muchos maestros, y el estado no cubre. (Psicóloga).*

Además, se halló que existe gran preocupación de parte de la institución educativa por los docentes, ellos son la principal fuente de conocimientos que brinda educación a los alumnos, a los padres de familia, y a toda la comunidad educativa mediante un trabajo diario. La dirección demuestra su preocupación y aprecio, cuidándolos dentro y fuera de la institución. Siempre se le da un reconocimiento al docente por su participación en el año lectivo escolar.

*Particularmente creo que si, en el contexto de la presencialidad lo hemos demostrado, en el contexto de virtualidad en el que estamos (...) eso se refleja en (...) el compromiso de trabajo (...) Cuando se le encomienda un trabajo a un docente, él lo cumple, porque se siente comprometido porque sabe que va a ser reconocido y valorado. (Directora).*

*(...) la directora organizó un compartir por mi cumpleaños y me sorprendió y me emocionó, y así lo hizo con muchos otros docentes (Coordinadora 2).*

*Si. Si siento que la institución se preocupa por los docentes (...)* (Docente 1).

*Si bien, siento que la institución se preocupa porque busca siempre que los docentes estén siempre bien emocionalmente (Docente 2).*

Otro punto importante fue que la institución educativa contribuye en la formación de servicio otorgando cursos, capacitaciones, aulas virtuales, Perú-educar, con el propósito de potenciar las habilidades educativas. La dirección busca que los docentes logren adquirir los conocimientos según las necesidades de esta época virtual, para transmitir a sus alumnos y lograr que ellos puedan desarrollar sus conocimientos en diferentes áreas de su formación.

*(..) siempre he querido, integrar y jalar a todos mis colegas hacia la superación (...), también manifesté el deseo de que se superen de que estudien (Directora).*

*En este caso nuestra institución, de repente está buscando capacitadores para que se mejore el desempeño del docente. (Coordinadora 1).*

*La institución contribuye, dándole, oportunidades para que el docente se pueda capacitar, para que el docente pueda integrarse en algún grupo (...) Porque hay muchos que salen de la universidad, y no saben en realidad el aspecto*

*administrativo que en el colegio como persona tiene que aprender a ubicarse y desarrollar, y más como ciudadanos (Coordinadora 2).*

*(...) contribuye informando en todo momento a los docentes, informando sobre los webinars, capacitaciones que se les dan (...) se les invita a participar de las capacitaciones de Perú educa. (Docente 2).*

*Se preocupan en buscarnos talleres, capacitaciones, actualizaciones de una u otra índole. (Psicóloga).*

Los docentes aprenden continuamente y buscan potenciar sus habilidades a través de la participación en las colegiadas, realizando un intercambio de ideas, realizando acompañamiento pedagógico con sus compañeros de trabajo. De esa manera logran ver las debilidades para poder mejorar su formación profesional. La experiencia diaria en el aula, les genera un aprendizaje continuo, con situaciones nuevas que generan curiosidad y la necesidad de emplear herramientas creativas.

*Ahora a través de las colegiadas, de las charlas, de las giras, de las pasantías (...) para potenciar y reforzar su práctica pedagógica, (...). Las tertulias pedagógicas, ¿qué hacen en las tertulias o colegiadas? hablan de un tema y aportan, hacen un intercambio de experiencias (Directora).*

*Bueno de repente organizar, colegiadas por grupos e Intercambiar experiencias. (Coordinadora 1).*

*Haciendo que los maestros participen, en las capacitaciones virtuales, hay muchas capacitaciones, en Perú educa (Coordinadora 2).*

*La institución provee a los profesores conocimientos, les da alcances (...) hemos estado en capacitación con aliados estratégicos, como las municipalidades, a veces no tanto es la gestión sino es un factor docente. (Docente 2).*

*(...) Una forma es mediante las capacitaciones, otra es, por ejemplo, ahora estamos haciendo el acompañamiento, y de repente esa es una forma y aprender de nuestros propios colegas y mejorar observándose. (Psicóloga).*

Con relación al tercer objetivo específico de caracterizar el proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021, se halló que el clima laboral es el adecuado, existen buenas relaciones interpersonales entre los alumnos, docentes y personal

administrativo. Se valora mantener y fomentar relaciones de amistad en un ambiente saludable, comunicación asertiva y la muestra de empatía, de esa manera lograr vencer obstáculos con mayor ánimo. Se observa unidad entre el personal de la institución educativa, la dirección promueve un trato correcto y un trabajo en equipo, sobre todo frente a esta nueva modalidad virtual.

*Creo que es la médula espinal de toda institución, si no hay un buen clima laboral no hay entendimiento, tanto en la labor pedagógica como en la labor de aprendizaje de los estudiantes, ni en la organización. (Directora).*

*Y todo depende del líder de una institución, que nos da esa confianza para poder interrelacionarnos. (...) Y si fortalece su autoestima será un docente asertivo, empático y todas sus habilidades sociales se podrán en práctica. (Coordinadora 2).*

*Bueno, lo principal es el clima laboral. que te sientas bien en un ambiente (...) Se busca que el clima sea favorable para que el trabajo sea óptimo. (Docente 1).*

*(..) es la forma de contribuir para que el clima laboral de institución educativa sea positivo y de alguna forma elevar también la autoestima y apoya a docentes que tiene falencias o algún problema (...) Las palabras, o un saludo de amistad, es suficiente para poder elevar la autoestima, el estado de ánimo. (Psicóloga).*

## **4.2. Discusión**

A continuación, se presenta la sección de discusión de los resultados, donde se contrastarán los hallazgos de esta investigación con los hallazgos de los antecedentes y las teorías del marco teórico.

Con relación a los resultados obtenidos para el objetivo general de caracterizar la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021, se coincide con Cardona-Arbeláez et al. (2018) en que no se brinda una remuneración considerada como justa y equivalente al esfuerzo realizado, a pesar de cumplir con un marco laboral y legal. Es decir, la remuneración brindada no es suficiente para generar satisfacción. Así mismo, se coincide con Galarza (2016) en que la evaluación realizada tiene deficiencias, en el caso de esta investigación el problema inicia desde las rúbricas.

En esta investigación los docentes estaban motivados y la institución educativa contribuía en el desarrollo profesional, sin embargo, en la investigación de Ananías (2020), además de Romero y Salcedo (2019) la institución pública descuidaba las capacitaciones y formaciones del personal, junto con una baja motivación laboral a pesar de estar al día con la normatividad laboral, no se logra potenciar el desempeño laboral.

Con relación a los resultados obtenidos para el objetivo específico de caracterizar el proceso de incorporación y selección en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021, se concuerda con Bustamante et al. (2019) en que la institución presenta problemas en el proceso de evaluación e integración del personal a la institución. En particular, las herramientas de evaluación del personal no son eficaces, no obstante, en este antecedente se presentaron problemas adicionales con relación al ambiente de trabajo, beneficios laborales, entre otros problemas, dejando ver una mala gestión del talento humano.

Asimismo, algo parecido sucedió en el estudio de Álvarez (2020), donde no se cumplían con normas legales laborales, ni mucho menos con políticas institucionales para la gestión del talento humano, por ejemplo, muchos procesos de evaluación y control no fueron transparentes. Estos hallazgos también armonizan con la teoría burocrática. Como lo explican Martínez (2016) y Espejel (2020) las organizaciones requieren de reglas, policías, orden, evaluación y control de todos los integrantes. Todos los procesos deben estar claramente reglamentados, sin embargo, aunque una institución cumpliera con esto, no necesariamente influirá en otros aspectos como la motivación o satisfacción.

Respecto a los resultados obtenidos para el objetivo específico de caracterizar el proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021, se coincide en los resultados con Agudelo-Orrego (2018) en que la institución brindaba y fomentaba el desarrollo profesional, potenciando sus habilidades personales. Además, existía una fuerte presencia de un líder que hacía posible esto. Sin embargo, cabe señalar que en este antecedente la institución no contaba con un plan estratégico para la formación de talento humano a largo plazo.

Asimismo, también se coincide con Castro (2020) en que los colaboradores reconocen que la institución fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa por ampliarlos para cumplir óptimamente sus funciones. En este sentido existe una correcta aplicación de la gestión del talento humano que contribuye al desarrollo del personal. Sin embargo, se discrepa con los resultados de Iglesias et al. (2018) dado que en ese antecedente la institución no brindó una adecuada capacitación y formación al personal. Debido a eso el desempeño fue deficiente. Además, existía una baja valoración del personal.

De un modo similar, esto armoniza con la teoría de las necesidades humanas, como lo explican Neubauer y Martskvishvili (2018) los colaboradores o docentes realizarán esfuerzos para cubrir necesidades de autorrealización y desarrollo personal, en tanto que, para otros docentes, el componente económico o material podría ser igual de importante. Es decir, la institución debe cubrir una gama amplia de necesidades en función de la situación de cada docente.

Con relación a los resultados obtenidos para el objetivo específico de caracterizar el proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias – 2021, se armoniza con Arriaga (2018) en que la institución contiene docentes con habilidades comunicativas, la institución fomenta un clima laboral adecuado entre compañeros. Se cuida el estado motivacional de los docentes de manera continua, existe un liderazgo ideal y un trabajo en equipo. En esta categoría, la gestión del talento humano es oportuna.

## V. CONCLUSIONES

**Primera** : Sobre el proceso de incorporación y selección en una institución educativa se valora que los docentes tengan un conocimiento previo del contexto institucional antes de ser contratados, en función de ese conocimiento y experiencia, ocupar un cargo para brindar aportes y mejoras. La evaluación del desempeño docente en tiempos de virtualidad, no es eficazmente medida con las rúbricas actuales, se requiere de cambios. La comisión evaluadora desempeña un papel fundamental, para la mejora de la gestión del talento humano, este proceso es transparente en la institución.

**Segunda** : Sobre el proceso de compensación y desarrollo se concluyó que es valorado y considerado como necesario, repercute en la labor pedagógica fuera del horario de enseñanza. La remuneración es considerada como insuficiente y la vocación de servicio juega un papel importante en la motivación. La institución educativa contribuye en la formación de los docentes mejorando sus habilidades a través de diversas herramientas. Se requiere de habilidades para la modalidad virtual. Las colegiadas tiene un rol muy importante en el intercambio de conocimiento. La experiencia y el aprendizaje en el aula es continua y surgen situaciones novedosas para poner en práctica la creatividad docente.

**Tercera** : Sobre el proceso de retención y evaluación en una institución educativa se concluyó que existe un clima laboral adecuado, con buenas relaciones interpersonales entre docentes y personal administrado. Desde la dirección se valora y fomenta un ambiente de trabajo oportuno, con comunicación asertiva y trabajo en equipo, sobre todo en tiempos de trabajo remoto.

**Cuarta** : Finalmente, se concluye que la gestión del talento humano en la institución educativa es moderadamente buena, tiene características positivas, como la valoración de las competencias docentes según el contexto y necesidades institucionales. Se valora y motiva a los docentes, la institución contribuye en su formación profesional. La vocación de servicio juega un papel importante. Existe un clima laboral adecuado y una comunicación asertiva.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera** : A las autoridades educativas y a la dirección de la institución educativa, se recomienda revisar y rediseñar la rúbrica actual de evaluación docente, dado que, no se adapta a la nueva normalidad de trabajo remoto, donde se requieren de habilidades digitales y de interacción con el alumno, para tener un proceso de enseñanza – aprendizaje efectivo.

**Segunda** : A las autoridades y responsables de la institución educativa, se sugiere realizar una investigación con mayor profundidad sobre la temática de la remuneración en docentes, que es considerada en este estudio como insuficiente y no genera motivación por sí sola. A la institución educativa, se sugiere desarrollar y asegurar las habilidades digitales de enseñanza e interacción con los estudiantes durante esta modalidad virtual.

**Tercera** : A la directora se recomienda continuar asegurando las buenas relaciones y el clima laboral adecuado, de esa forma, ver oportunidades para organizar equipos de trabajos y comisiones que contribuyan a lograr la visión y los objetivos de corto, mediano y largo plazo, en la institución educativa. A los lectores, se les anima a investigar, cómo y por qué, esta institución goza de un clima laboral adecuado, de esa forma, compartir sus hallazgos para beneficio de la comunidad.

**Cuarta** : A la directora de la institución educativa, se sugiere realizar una encuesta o testeo de los puntos negativos detectados en esta investigación, como el tipo de rúbrica empleada para evaluar, la percepción sobre una remuneración inadecuada y las habilidades digitales en tiempos de educación remota; de esa manera generar un diagnóstico que permita tomar acciones a nivel institucional ante estos problemas.

## REFERENCIAS

- Álvarez, C. (2020). *Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de CORPAC Sede Callao 2020*. (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49915/Álvarez\\_PCA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49915/Álvarez_PCA-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Adhabi, E., & Blash, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. doi:10.5296/ije.v9i3.11483
- Agudelo-Orrego, B. (2019). Human Talent Training and the Organizational Strategy in. 15(1), 116-137. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas-Hernández, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Visión de Futuro*, 22(1), 3-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
- Ambrosius, J. (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68. doi:10.1002/tie.21799
- Ananías, L. (2020). *La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51026/Ananias\\_RLF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51026/Ananias_RLF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Management of Human Resources. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Arriaga, C. (2018). *Gestión del talento humano y la calidad educativa en el nivel de educación primaria de la institución educativa 56175 "Sagrado corazón de Jesús" Espinar – Cusco, 2018*. (Tesis para bachiller). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8518/EDSarpocr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias Gonzáles, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica. Enfoques Consulting EIRL.* Obtenido de <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>

Banco Mundial. (2017). Teacher skills and motivation both matter (though many education systems act like they don't). Washington D. C.: world Bank Group. Obtenido de [https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-1096-1\\_ch6](https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-1096-1_ch6)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, económica, humanidades y ciencias sociales.* Pearson Educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bustamante, M., Bustamante, C., Camano, V., & Cabezas, F. (2019). Analysis of the management of administrative processes in the department of human talent. *Revista San Gregorio*, 1(31), 64-71. Obtenido de <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/869>

Cardona-Arbeláez, D., Alzate-Alvarán<sup>2</sup>, J., & Lora-Guzmán, H. (2018). Strategies for the management of human talent in the associations of yuqueros. *Rev.investig.desarro.innov*, 9(1), 9-18. doi:10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501

Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina*, 4(2). doi:10.37811/cl\_rcm. v4i2.107

Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los Cuidados*, 22(52), 102-108. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid\\_52-102-108.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid_52-102-108.pdf)

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc-Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Concytec. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional del ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento Renacyt*. Lima. Obtenido de [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=wVDvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti3n+del+talento+humano+en+organizaciones&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiGq8-QsubzAhU9qpUCHSBLD9wQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false>
- Diario El comercio. (29 de 10 de 2019). Solo el 33% considera que el área de recursos humanos está bien preparado para su labor. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gestion-de-talentos-el-60-de-ejecutivos-considera-que-el-area-de-recursos-humanos-de-su-empresa-no-esta-muy-preparada-noticia/?ref=ecr>
- Diario oficial El Peruano. (2019). *Motivación laboral: entre lo que dice y hace el líder*. Lima. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-motivacion-laboral-entre-que-dice-y-hace-lider-87239.aspx>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, 2(7), 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Espejel, J. (2020). Administration and public power: unknowns and proposals for the Mexican bureaucracy. *Religación*, 5(5), 195-207. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/335077589.pdf>

- Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000400103&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400103&lng=es&tlng=es).
- Ferreiro-Seoane, F., Del Campo, M., & Camino-Santos, M. (2019). Training and talent management of the most valued human resources companies in Spain. *Contaduría y administración*, 1-21. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1641
- Forbes. (4 de 2 de 2021). *Retos y tendencias de la gestión del talento en tiempos de incertidumbre*. México: Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-retos-y-tendencias-de-la-gestion-del-talento-en-tiempos-de-incertidumbre/>
- Fuster, D. (2019). Qualitative Research: Hermeneutical Phenomenological. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201 - 229. doi:10.20511/pyr2019.v7n1.267
- Galarza, A. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano en las pymes del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*. (Tesis para maestría). Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>
- Gutiérrez, C., Rozo, A., & Flores, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 8-15. doi:10.15649/2346030X.544
- Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I., & Paniagua, F. (2018). *Gestión de la Comunicación en Instituciones*. Pearson. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326879451\\_Gestion\\_de\\_la\\_Comunicacion\\_en\\_Instituciones](https://www.researchgate.net/publication/326879451_Gestion_de_la_Comunicacion_en_Instituciones)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Iglesias, M., Rosero, K., & Castañeda, O. (2018). Human talent management's relation including pymes innovation generation in Barranquilla, Colombia food processing industry. *Revista Espacios*, 39(6), 3-16. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p03.pdf>
- Jentoft, N., & Olsen, T. (2017). Against the flow in data collection: How data triangulation combined with a 'slow' interview technique enriches data. *Qualitative Social Work*, 18(2), 179-193. doi:10.1177/1473325017712581
- Kopsov, I. (2019). A New Model of Human Needs. *London Journal of Research in Science: Natural and Formal*, 19(6), 17-28. Obtenido de <https://research.journalspress.com/index.php/science/article/view/558/548>
- Leyva, J. (2020). *Desafíos en la formación docente*. RedDOLAC
- Majad, M. (2016). Human talent management in educational organizations. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Obtenido de <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 1(20), 165-193. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, 1(10), 141-154. Obtenido de <https://www.revistamisionjuridica.com/la-burocracia-elemento-de-dominacion-en-la-obra-de-max-weber/>
- McCardle, J., Rousseau, M., & Krumwiede, D. (2019). The effects of strategic alignment and competitive priorities on operational performance: The role of cultural context. *Oper Manag Res*, 4–18. doi:10.1007/s12063-019-00139-7
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Meneses, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. UOC. Obtenido de <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). The human resource management as a key element and quality competitiveness organizational. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Neubauer, A., & Martskvishvili, K. (2018). Creativity and intelligence: A link to different levels of human needs hierarchy? *Heliyon*, 4(5), 1-13. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844017336277>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Panorama Laboral 2019*. Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_732198/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_732198/lang-es/index.htm)
- Pantouvakis, A., & Karakasnak, M. (2017). Role of the human talent in total quality management-performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1), 959-97. doi:10.1080/14783363.2017.1303873
- Piza, N., Amaiquema, F., & Beltrán, G. (2019). Methods and techniques in qualitative research. Some necessary details. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach. *Información tecnológica*, 30(6). doi:10.4067/S0718-07642019000600167
- Ramírez, R., Lay, I., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista Opción*, 34(86), 826-854. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338194>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 1(82), 179-200. doi:10.21158/01208160.n82.2017.1647
- Rodríguez, J. (2014). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Editorial Pirámide.

- Romero, L., & Salcedo, M. (2019). Strategies to strengthen the human talent management process in a public entity. *Signos*, 11(2), 99-117. doi:10.15332/24631140.5084
- Safa, M., Weeks, K., Stromberg, A., & Azam, A. (2017). Strategic Port Human Resource Talent Acquisition and Training: Challenges and Opportunities. *Springer Nature Switzerland*, 594(1), 205-215. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/318180894\\_Strategic\\_Port\\_Human\\_Resource\\_Talent\\_Acquisition\\_and\\_Training\\_Challenges\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/318180894_Strategic_Port_Human_Resource_Talent_Acquisition_and_Training_Challenges_and_Opportunities)
- Sánchez, F. (2019). Epistemic Fundamentals of Qualitative and Quantitative Research: Consensus and Dissensus. *Rev. Digit. Invest. Docencia Univ.*, 13(1), 102-122. doi:10.19083/ridu.2019.644
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación de México.
- World Economic Forum. (2019). *It's official: happy employees mean healthy firms*. Ginebra: World Economic Forum. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/happy-employees-and-their-impact-on-firm-performance>

## **ANEXOS**

### Anexo 3: Matriz de categorización

Título: Características de la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021			
Autor: Ronald Cabrera			
PROBLEMA	OBJETIVO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
<p><b>Problema General</b> ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021?</p> <p><b>Problema Específico 1</b> ¿Cuáles son las características de incorporación y selección en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021?</p> <p><b>Problema Específico 2</b> ¿Cuáles son las características del proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021?</p> <p><b>Problema Específico 3</b> ¿Cuáles son las características del proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Caracterizar la gestión del talento humano en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021.</p> <p><b>Objetivo Específico 1</b> Caracterizar el proceso de incorporación y selección en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021.</p> <p><b>Objetivo Específico 2</b> Caracterizar el proceso de compensación y desarrollo en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021.</p> <p><b>Objetivo Específico 3</b> Caracterizar el proceso de retención y evaluación en una institución educativa con modelo Jornada Escolar Completa, Lima Provincias - 2021.</p>	Según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar al personal de una organización en función de sus objetivos.	
		<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
		Incorporación y selección del talento	Diseño de puestos para la incorporación y selección.
			Control y evaluación del personal, transparencia de la comisión
		Compensación y desarrollo del docente	Remuneración e incentivos, satisfacción, motivación y valoración.
			Formación y administración del conocimiento, mejorar y potenciar sus habilidades
Retención y evaluación del docente	Seguridad y relaciones interpersonales con el personal docente.		

<b>DISEÑO, ENFOQUE Y MÉTODOS</b>	<b>UNIDADES DE ESTUDIO</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>
El enfoque fue cualitativo. El diseño fenomenológico. El método utilizado fue el inductivo. La investigación es de tipo básica.	1 directora 2 coordinadoras 1 psicóloga 2 docentes	La técnica para recolectar datos fue la entrevista, y su instrumento fue el cuestionario (guía de entrevista).	Para el análisis de datos se empleó el criterio de saturación y comparación de información.

### Categorización y preguntas de la gestión del talento humano

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Preguntas</b>
Incorporación y selección del talento	Diseño de puestos para la incorporación y selección.	Considerando la importancia de incorporar docentes con determinadas competencias,  1. ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de adjudicación sobre el contrato de docentes para una institución educativa?  Por ejemplo, en una adjudicación solicitan que tengas, experiencia laboral, cualidades solicitadas, y otros requisitos
	Control y evaluación del personal, transparencia de la comisión	Teniendo en cuenta la importancia de la responsabilidad de los docentes,  2. ¿Cómo califica la manera en la que se controla o evalúa el desempeño del docente en la institución educativa? (Por ejemplo, horarios de trabajo, logro de objetivos, puntualidad). Con relación a la forma en que se evalúa a los docentes,  3. ¿Cuál es su opinión sobre la comisión evaluadora del desempeño en la institución educativa? ¿Conoce algún caso donde no hubo transparencia?

Compensación y desarrollo docente	Remuneración e incentivos, satisfacción, motivación y valoración.	<p>Con relación a la motivación y satisfacción en su centro de trabajo,</p> <p>4. ¿Qué tipo de satisfacciones les generan los regalos y gratificación brindados a los docentes? (por el día del maestro o días festivos).</p> <p>Considerando la importancia de mantener motivados a los docentes,</p> <p>5. ¿Siente que su institución educativa se preocupa por los docentes? Porque.</p>
	Formación y administración del conocimiento, mejorar y potenciar sus habilidades	<p>Sobre la importancia de fomentar el desarrollo personal en los docentes y considerando el papel de la institución</p> <p>6. ¿Cómo la institución educativa contribuye en la formación en servicio? Por ejemplo, experiencia de trabajo, capacitación, acompañamiento, reconocimiento.</p> <p>7. ¿De qué manera la institución educativa mejora y potencia sus habilidades pedagógicas? (capacitaciones) Mencionar algunos logros.</p>
Retención y evaluación docente	Seguridad y relaciones interpersonales con el personal docente.	8. ¿Cómo contribuye el clima laboral a mejorar sus relaciones interpersonales?

## Anexo 4: Instrumento de recolección de datos

### Entrevista sobre la gestión del talento humano

El propósito de este consentimiento, es explicarle sobre la gestión del talento humano en una institución educativa con Modelo Jornada Escolar Completa. La investigación es conducida por el Lic. Ronald Jhony Cabrera Chamorro del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

Se trata de una entrevista de percepción que forma parte de un estudio sobre caracterización de la gestión del talento humano, dado que la manera de administrar y organizar a los docentes repercute en la calidad educativa que se brinda como servicio. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista que consta de 8 preguntas abiertas. Esto le tomará aproximadamente 15 minutos.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Así mismo, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito fuera de los objetivos de esta investigación. Las respuestas que Ud. dará serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación al N° de Celular 989315170. Asimismo, Ud. puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma.

Acepto ( )

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Grado de instrucción:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Años en el cargo:** \_\_\_\_\_

Es un gusto poder entrevistarle, su participación es muy importante para el desarrollo de esta investigación, dada su experiencia en el cargo, los años trabajando y su puesto en la institución educativa. Buscamos estudiar la gestión del talento humano en el contexto educativo, a continuación, se le planteará algunas preguntas:

<b>Preguntas y respuestas</b>
Considerando la importancia de incorporar docentes con determinadas competencias, 1. ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de adjudicación sobre el contrato de docentes para una institución educativa?
Teniendo en cuenta la importancia de la responsabilidad de los docentes, 2. ¿Cómo califica la manera en la que se controla o evalúa el desempeño del docente en la institución educativa?

3. ¿Cuál es su opinión sobre la comisión evaluadora del desempeño en la institución educativa? ¿Conoce algún caso donde no hubo transparencia?
Con relación a la motivación y satisfacción en su centro de trabajo, 4. ¿Qué tipo de satisfacciones les generan los regalos y gratificación brindados a los docentes? (por el día del maestro o días festivos).
Considerando la importancia de mantener motivados a los docentes, 5. ¿Siente que su institución educativa se preocupa por los docentes? Porque.
Sobre la importancia de fomentar el desarrollo personal en los docentes y considerando el papel de la institución 6. ¿Cómo la institución educativa contribuye en la formación en servicio? Por ejemplo, experiencia de trabajo, capacitación, acompañamiento, reconocimiento.
7. ¿De qué manera la institución educativa mejora y potencia sus habilidades pedagógicas?
8. ¿Cómo contribuye el clima laboral a mejorar sus relaciones interpersonales?

## Anexo 5: Autorización de aplicación de los instrumentos

### “Año del bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

Lima, 26 de octubre 2021

#### CARTA DE AUTORIZACION N° 001-2021 SB

SEÑOR:

CABRERA CHAMORRO RONALD JHONY

Aspirante a Magister del Programa de Maestría en Administración de la Educación

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a su persona para saludarle cordialmente y otorgarle formalmente el permiso a realizar su Trabajo de Investigación mediante la Tesis titulada:

**“CARACTERISTICAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON MODELO DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA, LIMA PROVINCIAS 2021”**

En ese sentido, se le autoriza realizar la aplicación en forma virtual de los instrumentos de la investigación y así poder desarrollar su mencionado trabajo de investigación en nuestra institución educativa “Simón Bolívar” que mi persona representa como directora.

Los resultados de su investigación deberán ser alcanzados a mi despacho, luego de finalizada su tesis, **como evidencia** a ser archivada en nuestra base de datos.

Con este motivo, le saluda atentamente:

  
  
Rina León Huayre  
DIRECTORA

## Anexo 6: Relación de participantes en las entrevistas

### *Características de las participantes*

<b>Cargo</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Género</b>
Directora	Licenciada	29 años	Femenino
Psicóloga	Licenciada	25 años	Femenino
Docente 1	Licenciada	18 años	Femenino
Docente 2	Licenciada	15 años	Femenino
Coordinadora 1	Licenciada	32 años	Femenino
Coordinadora 2	Licenciada	34 años	Femenino

**Anexo 7: Matriz de análisis**

**MATRIZ DE ANÁLISIS: PROCESO DE SATURACIÓN Y COMPARACIÓN**

Codificación de colores	Respuesta Preg. 01	Respuesta Preg. 02	Respuesta Preg. 03	Respuesta Preg. 04	Respuesta Preg.05	Respuesta Preg. 06	Respuesta Preg. 07	Respuesta Preg. 08
Color	Amarillo	Verde	Rojo	Rosado	Azul	Celeste	Lila	Anaranjado

<b>Categoría:</b> Incorporación y selección del talento		<b>Subcategoría:</b> Diseño de puestos para la incorporación y selección.
<b>Pregunta 01:</b> ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de adjudicación sobre el contrato de docentes para una institución educativa?		
<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “amarillo” - Ideas más relevantes</b>
docente	Directora	Primero que el docente debe conocer la realidad de la institución educativa, porque en el proceso de adaptación a la institución, ahí se demora medio tiempo, y a veces son contratados y llegan a familiarizarse con la institución. Para que se involucre tiene que conocer el contexto, porque si no por más conocimiento que tenga en su área, no se va a identificar con la problemática o la visión que tenga de la institución educativa.
	Coordinadora	Para mí es adecuado porque se debe tener antes de iniciar las labores escolares, debe estar todo completado con los docentes, por lo que se requiere la contratación de personal docente,

	1	no todas las plazas son cubiertas a estas alturas. Se requiere antes de fecha, por lo menos poder realizar los contratos.
	Coordinadora 2	<p>Lo que yo percibo es que en la institución educativa. Debe evaluar el dominio metodológico y cómo llegar al alumno el docente que va a trabajar, Yo no estoy de acuerdo con el tipo de examen, tipo ingreso que se da en la universidad, debe ser evaluado en aula.</p> <p>En todo caso, percibo que debe realizarse de acuerdo a su área y la especialidad en la que se desenvuelve no en general por ejemplo para él área de sociales netamente debe ser de sociales, para él área netamente debe ser su área de acuerdo a su título de egresado.</p>
	Docente 1	Bueno me parece que es una forma muy drástica a veces porque solamente presentan una sesión nada más pues no, por ejemplo, para poder hacer el contrato. yo creo que debería revisarse el desempeño que ha tenido en otro colegio.
	Docente 2	Mi percepción sobre el proceso de adjudicación es que hay todavía varias debilidades durante este proceso. Ya que la evaluación que se está dando, en la actualidad, no demuestra de una u otra manera la capacidad que tenemos los docentes para poder llegar a los estudiantes o para poder observar de alguna manera pues que tan competente son los docentes.
	Psicóloga	Bueno sobre ese tema yo pienso que, a los docentes, a quienes se les va a contratar, se debe tener en cuenta, de repente, cual es la experiencia que tienen, las capacidades, las competencias que domina el docente, pero sobre todo la experiencia, porque cuando un docente trabaja, ahí uno sabe cuál es su forma de trabajo, su responsabilidad, su puntualidad,

		su ética. Se debe encontrar docentes que cubran esas necesidades.
	Hallazgos en general – Pregunta 01 relación de categorías y subcategorías y objetivos específicos	Un docente antes de ser contratado debe conocer el lugar donde va laborar y conocer la realidad de la institución, para que el docente quede adjudicado en la institución su experiencia de trabajo, competencia y capacidad son muy importantes para poder enseñar, y a eso debe ser acompañado con una evaluación de desempeño en su anterior trabajo. El docente debe cubrir puestos de trabajo relacionado a su especialidad y así lograra lograr potenciar la educación de los alumnos.

<b>Categoría:</b> Incorporación y selección del talento		<b>Subcategoría:</b> Control y evaluación del personal, transparencia de la comisión
<b>Pregunta 02:</b> ¿Cómo califica la manera en la que se controla o evalúa el desempeño del docente en la institución educativa?		
<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “verde” - Ideas más relevantes</b>
docente	Directora	¿Evaluar o controlar? Bueno como califico, en este contexto virtual es diferente, porque en el presencial se hacía una visita al aula y era un desempeño docente, en cuanto a lo que marca el buen desempeño docente, todas las características de competencia. Pero ahora en esta era virtual, el desempeño docente, para calificarlo está en domino de las competencias digitales, porque tiene que comunicarse con el estudiante, interactuar, tiene que tener conocimiento y

		estrategias para poder usar, tener herramientas virtuales. En este contexto no estamos aún preparados para este tipo de monitoreo, nos falta tener mayor conocimiento y preparación, crear una rúbrica especial para este nuevo contexto. Una nueva rúbrica adaptada, tanto para el evaluador, coordinadores o directores, y en los docentes mismos.
	Coordinadora 1	Bueno mayormente estamos, el docente es autor-responsable, así como somos docentes, creo que formadores muchas veces no requiere estar detrás de ellos. Creo que como todo profesional cumple su rol de docente, se autocalifica, así es.
	Coordinadora 2	En cuanto a la responsabilidad en nuestra institución al inicio de las labores damos gracias a dios que tenemos una gran líder y se distingue que es empatía y comprensiva que les da las pautas de su función y cómo de debe ser responsable el maestro, que les da las pautas de su función y muchos lo toman o lo dejan y los que lo toman permanecen en el colegio porque son responsables y de acuerdo a la visión que tiene la dirección y los que no lo toman pues bueno cada uno ya sabe, se ubica y se va Así de sencillo Ronald en cuanto a la responsabilidad.
	Docente 1	Bueno no es muy buena que digamos no es objetiva. No es competente, mejor dicho. No es objetiva la evaluación del desempeño que se realiza. Porque lo vemos hasta ahora. No hubo algo objetivo donde te digan exactamente en qué estás fallando, o donde debes mejorar. No sé mencionan las debilidades del docente.
	Docente 2	Bueno también considero que está en proceso porque si bien es cierto, el desempeño del docente tiene un acompañamiento por parte de las coordinadoras pedagógicas. Y este acompañamiento de alguna u otra manera hace que el docente se fortalezca en su proceso de

		enseñanza.
	Psicóloga	Bueno hay varias formas de evaluación, entonces no se puede decir exactamente si hay una forma correcta o no, porque hasta el momento han cambiado muchas formas, sin embargo, yo creo que, si han elegido esta forma de evaluar, se supone que es la más conveniente. Mira la evaluación docente, que se utiliza en nuestro país, y en esta zona, sobre todo, hace un tiempo atrás, generalmente lo adjudicaban los directores, las plazas. Y antes de eso, era directamente la UGEL. Entonces al menos cuando eran los de la UGEL la adjudicación era abierta todo podían competir, todos podían ver qué colegio le convenía la docente, y de repente era en función del puntaje, o al lugar más cercano. Hoy cambió esa adjudicación, la facultad la tienen los directores y ellos prácticamente señalan, y hacen el contrato directo para los profesores. Y generalmente lo harán con docentes con quienes ya han trabajado en la institución.
	Hallazgos en general – Pregunta 02 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos	Calificar el desempeño del docente es un trabajo riguroso, se evalúa muchas rúbricas y no podemos decir si hemos escogido las correctas. El docente tiene potencialidad y debilidad en el desarrollo de sus actividades y todo eso se logra superar con el acompañamiento pedagógico de las coordinadoras de la institución, ahora viendo nuestra situación actual, todo se torna más alejado de las aulas donde la presencialidad era lo idóneo. La virtualidad nos ha mostrado que nuestra evaluación docente requiere grandes cambios y debemos prepararnos para otro tipo de evaluación virtual donde se pueda interactuar entre los docentes.

<b>Categoría:</b> Incorporación y selección del talento		<b>Subcategoría:</b> Control y evaluación del personal, transparencia de la comisión
<b>Pregunta 03:</b> ¿Cuál es su opinión sobre la comisión evaluadora del desempeño en la institución educativa? ¿Conoce algún caso donde no hubo transparencia?		
<b>Entrevistado</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “rojo” - Ideas más relevantes</b>
docente	Directora	<p>En cuanto a la comisión evaluadora en sí, en el nivel secundario aún no se da. No hay comisión evaluadora para el desempeño docente. Ya se ha dado en el nivel inicial y primaria, pero en el nivel secundario todavía no se da. Pero viendo en este camino, en este contexto, en la institución educativa que es con modelo de jornada escolar completa, existen los coordinadores que entran casi frecuentemente a monitorear y asesorar el trabajo docente, entonces ahí tenemos una evaluación permanente de los docentes, como comisión evaluadora todavía no hay. En el caso de que se tenga plaza vacante, si hay una comisión evaluadora, está integrado por la directora, el docente de más alto nivel, otro docente representante de la institución y se toman los criterios que se mandan sobre desempeño docente, que tiene que tener llegada, y tomar varios criterios y competencias en el docente.</p> <p>En la institución educativa, en el contexto de la presencialidad, en el año 2018 y 2019, se formó la comisión evaluadora por lo que teníamos plazas vacantes y se cumplió de manera transparente, hemos decidido lo que la Ugel nos deriva, y en el contexto que toca evaluar a la institución educativa han sido las docentes que han tomado la determinación, la evaluación, pero como te digo eh, a veces evaluar estrictamente por los ítems que se dan vemos plasmada en la realidad que los docentes que se han evaluado y han sido adjudicados, vemos realmente que todavía no se adecuan a la institución educativa, entonces como te decía al comienzo, tiene que conocer el contexto para integrarse a la visión y a la misión de la institución educativa y encaminarse. Pero en este caso se cumple los ítems de evaluación transparentemente, pero le cuesta al docente adaptarse a la institución educativa. Las preguntas generales de</p>

		<p>conocimiento las conocen, pero cuando son preguntas del contexto de la institución educativa generalmente no conocen. Eligieron esta institución porque hubo una plaza vacante pero no conocen cómo funciona ni la realidad en la que se vive.</p>
	<p>Coordinadora 1</p>	<p>En este sentido a ¿quién? Institución Ugel, bueno de repente no se evalúa como debe ser porque la misma comisión evaluadora es el mismo docente, que muchas veces no ha monitoreado, por lo tanto no hace la evaluación como corresponde, no es la experiencia si no es porque no le dan el trabajo debido como corresponden por qué si a mí me dicen que sea de la Comisión evaluadora por lo tanto yo le tengo que evaluar, monitorear para decir cómo cumple entonces si yo no le he evaluado y monitoreado cómo puedo decir que es buen profesor o mal profesor. Claro no le dan las opciones adecuadas, claro porque sólo nombran a los que tienen más nivel es de quien evalúa, pero no ven su clase, ¿cómo entonces se podría decir no? Una forma de ayudar es de qué deberían hacer una matriz evaluadora El evaluado tiene que decir pues la evaluadora me va a evaluar, entonces qué criterios me van a evaluar.</p> <p>No he visto nada hasta el momento, no he visto nada donde no hubo transparencia.</p>
	<p>Coordinadora 2</p>	<p>Bueno yo estoy de acuerdo con la comisión porque como vuelvo decir depende de la líder, la líder dirige, la líder organiza. Y de acuerdo a ello es lo que quiere el colegio, cómo está la visión de la directora es mantener o contratar un personal idóneo. Yo estoy de acuerdo con la Comisión evaluadora de nuestra institución.</p> <p>En otras instituciones sí, muchos casos hace años, paso con mi familia, si conozco, y como yo no permito eso si paso, tuve que luchar.</p>

	Docente 1	<p>Cómo tendría una percepción si sé que no hay, si sé que no funciona. Cómo funciona esa comisión. No tiene una correcta funcionalidad para evaluar al docente. Por ejemplo, cuando vienen a hacer el monitoreo.</p> <p>Pienso que esa comisión no es permanente y solamente funciona en ocasiones. Y solamente cuando es algo necesario. Debería funcionar permanentemente y en este caso no lo es.</p>
	Docente 2	<p>Bueno nosotros como somos una institución con modelo de Jornada Escolar Completa, claro los que evalúan son las coordinaciones de la dirección. Pero también considero que estamos en un proceso de adaptación ya que el aprendizaje, con la UGEL y desde luego no ocurre como debería de ser, como mencione al inicio, como debería de ser, ya que el aprendizaje es de todos. Esa comisión tiene ciertas falencias en poder desarrollar bien este proceso.</p> <p>Bueno, cuando hablamos de transparencia, quiere decir que en todo momento el docente debe saber, conocer y comparar el proceso no solamente el mismo, sino el de todos. Y por el contexto en el que estamos viviendo, si existen todavía debilidades, que imagino cuando volvamos a las aulas se puedan compartir con todos los docentes, compartir el resultado de su desempeño, lo que yo considero que es parte de la transparencia.</p>
	Psicóloga	<p>Bueno hoy en día, se asume esa comisión no por la experiencia de los docentes, sino más bien por el grado o nivel que tienen. Bueno sí, he visto en otros lugares esos casos donde no hubo transparencia.</p>
Hallazgos en general – Pregunta 03		<p>La comisión evaluadora en la institución educativa desarrolla un papel importante, ellos son los que deciden si el docente es el adecuado para el puesto de trabajo que va cubrir, ellos desarrollan rubricas, criterios, que utilizarán para la entrevista, la comisión tiene la</p>

	relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.	responsabilidad por su experiencia y por el nivel de que tienen en la institución que la evaluación se desarrolle con transparencia. Lo que se busca es que el docente esté preparado para el contexto de la institución y lograr que ellos se adapten a la realidad.
--	--	---

<b>Categoría:</b> Compensación y desarrollo docente	<b>Sub categoría:</b> Remuneración e incentivos, satisfacción, motivación y valoración.
---	---

**Pregunta 04:** ¿Qué tipo de satisfacciones les generan los regalos y gratificación brindados a los docentes? (por el día del maestro o días festivos).

Entrevistador	Entrevistado/a	Respuesta color "rosado" - Ideas más relevantes
docente	Directora	Bueno yo pienso que todo maestro necesita fortalecerse en su desempeño docente y qué mejor forma de motivar y realzar su labor pedagógica a través de obsequios del día del maestro, reconocimientos a una labor. Hacerle mención delante de todos los estudiantes, es muy importante porque realza su espíritu y compromiso de trabajo. Los motiva.
	Coordinadora 1	Como usted mismo dice una motivación. Un reconocimiento en méritos al trabajo, de repente, es que mayormente hacen algo pequeño que nos dan por el Día del maestro de repente, pero no hay una motivación o un regalo grande que dice usted cumplió, usted fue la primera profesora o por ser la docente destacada pero bueno nos sentimos feliz de que nos reconozcan el trabajo,

		aunque sean con las palabras.
Coordinadora 2		Bueno a mí me emociona me satisface mucho, cuándo dirección o el equipo al cual yo también pertenezco organizamos y decimos el premio para el docente es darle libertad uno, dos o tres días que esté con su familia y luego en cada actividad un presente que se hace con una tutoría, para mí es muy valiosa no importa el valor económico, lo que importa es la actitud y la preocupación que tienen y ese momento que se han dedicado en preocuparse por nosotros, tanto en el día de la mujer, del padre, de la madre, del maestro, entonces para mí es gratificante recibir de otras personas que se están acordando de mí.
Docente 1		Bueno. Pienso que es un aspecto positivo ¿no?, para poder resaltar su forma de trabajo o de repente animarlo a que sigas esforzando.
Docente 2		Bueno en la institución, más que llamarlo regalos, yo pienso que es un tipo de agradecimiento, y reconocimiento por la labor que vienen haciendo los docentes. Y considero a su vez, que eso, de una u otro manera, me motiva personalmente a mí, y también imagino que, a los demás docentes, es bueno ser reconocido. Yo he notado ese cambio.
Psicóloga		Bueno yo creo que es una forma de estimular al docente para que pueda poner más empeño y más ahínco en su labor, realizada. Pienso eso, porque el docente sabe de antemano que la única satisfacción que tiene es ver a sus estudiantes cómo responden y sobre todo cuando egresan, si un estudiante es profesional yo me sentiría satisfecha, porque me alegra bastante que mis ex alumnos logren sus metas y objetivos, y no gracias solo a mi sino al apoyo de todos los docentes que hemos podido enseñar. Esa es la satisfacción que yo tengo, por eso afirmo que no

		dependemos únicamente de los regalos, porque los docentes tenemos vocación. Sin embargo, si sugiero que se nos valore un poco más el trabajo, porque la remuneración que nos dan no cubre las necesidades, porque lo considero justo, no porque sea un favor, sino que nos corresponde. Somos muchos maestros, y el estado no cubre.
	Hallazgos en general – Pregunta 04 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.	El docente debe ser homenajeado y motivado de muchas formas, con abrazos, regalos palabras motivadoras, todo personal docente se siente motivado y eso le causa gran fortaleza en seguir trabajando diariamente hasta más de sus horas programadas, no olvidemos que el pago económico que recibe por el estado no es suficiente y tampoco es lo justo, cuando un docente trabaja por esa cantidad lo hace por vocación y gusto por la educación de su país. Él quiere superar la educación de sus seguidores y bastará solo con sus aplausos como regalo motivador para seguir trabajando.

<b>Categoría:</b> Compensación y desarrollo docente		<b>Sub categoría:</b> Remuneración e incentivos, satisfacción, motivación y valoración.
<b>Pregunta 05:</b> ¿Siente que su institución educativa se preocupa por los docentes? ¿Por qué?		
<b>Entrevistado</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “azul” - Ideas más relevantes</b>
docente	Directora	Particularmente creo que si, en el contexto de la presencialidad lo hemos demostrado, en el contexto de virtualidad en el que estamos, creo que sí, que hemos sido muy solidario con los docentes y también hemos sabido reconocer su labor y en otras instancias también hemos sabido laborar su entrega y su trabajo. Claro mira, eso se refleja en el compromiso de trabajo, si

		el docente no está motivado no siente ese apoyo de parte del equipo directivo de la institución, no hay una respuesta al trabajo encomendado. Cuando se le encomienda un trabajo a un docente, él lo cumple, porque se siente comprometido porque sabe que va a ser reconocido y valorado.
	Coordinadora 1	Creo que siempre en la institución siempre ha habido armonía siempre habido tranquilidad, el docente siempre trabaja sin esperar nada a cambio en el bolívar más que nada, ¡Así haya o no haya trabajo del docente igual le da! Aunque todas maneras siempre un poquito de alegría que se mencione algún reconocimiento o agradecimiento siempre motiva eso no
	Coordinadora 2	Si, mayormente en lo presencial, salíamos a compartir o en el mismo colegio, organizamos para relajarnos, un karaoke, todo sano, haciendo un compartir con la directora presente. Recuerdo que la directora organizó un compartir por mi cumpleaños y me sorprendió y me emocionó, y así lo hizo con muchos otros docentes. Con la mayoría, durante la época de lo presencial, porque actualmente es difícil.
	Docente 1	Si. Siento que la institución se preocupa por los docentes. Más que todo por el aspecto de este personal, yo creo. No tanto por el aspecto profesional de repente y más por el aspecto personal o emocional por esa parte.
	Docente 2	Si bien, siento que la institución se preocupa porque busca siempre que los docentes estén siempre bien emocionalmente, y se les reconozca las fechas importantes, y que se les reconozca también el resultado de su labor durante todo el periodo. La institución se preocupa tanto de mi persona, como de mi trabajo.

	Psicóloga	Actualmente, en la institución educativa donde trabajo hemos observado que sí, de la parte directiva hacia los docentes, si existe esa preocupación.
	Hallazgos en general – Pregunta 05 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.	Si existe gran preocupación de la institución educativa para los docentes, ellos son la principal fuente de conocimientos que brinda educación a los alumnos, a los padres de familia, y por decir a toda la comunidad educativa ellos trabajan diariamente. La dirección se preocupa por demostrar su preocupación y aprecio, cuidándolo dentro y fuera de la institución. Siempre se le da un reconocimiento al docente por su participación en el año lectivo escolar.

<b>Categoría:</b> Compensación y desarrollo docente		<b>Subcategoría:</b> Formación y administración del conocimiento, mejorar y potenciar sus habilidades
<b>Pregunta 06:</b> ¿Cómo la institución educativa contribuye en la formación en servicio? Por ejemplo, experiencia de trabajo, capacitación, acompañamiento, reconocimiento.		
<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “celeste” - Ideas más relevantes</b>
docente	Directora	El servicio de superación profesional. Mira desde que, yo trabajo años en la institución educativa como docente líder, siempre he querido, integrar y jalar a todos mis colegas hacia la superación, a que postulen a otro nivel, más a que estudien a que lleven maestría, Igual cuando asumí el

		<p>cargo de directora, también manifesté el deseo de que se superen de que estudien, de que participen en los cursos, y que toda capacitación en toda charla se aprecia. Todos estamos en ese camino de aprender, porque nadie tiene la verdad completa en un sistema educativo, todos somos seres humanos todos cometemos errores, pero en el camino de la superación estamos para participar en las charlas en las capacitaciones, en los cursos, en las maestrías. El que puede, puede y si quiere, pero está constante la motivación por parte de dirección de que los motive a querer que ellos sigan adelante, los invito a participar en concursos, a mejorar su desarrollo profesional. Tres han sido directores y 3 han sido mentores. Y es un orgullo porque saben que salen de nuestras aulas junto con el apoyo de dirección, con esta experiencia van a regresar y hacer crecer y enriquecer con su sapiencia nuevos conocimientos.</p>
	<p>Coordinadora 1</p>	<p>En este caso nuestra institución, de repente está buscando capacitadores para que se mejore el desempeño del docente.</p>
	<p>Coordinadora 2</p>	<p>La institución contribuye, por ejemplo, dándole, oportunidades para que el docente se pueda capacitar, para que el docente pueda integrarse en algún grupo, como por ejemplo los profesores que se han nombrado el año pasado. Con miedo aceptan un cargo, diciendo “yo nunca he participado”, ¿cómo voy a hacer?”. Y les dijo que les ayudaría, asesorará y orientará y que no sería complicado. De esa manera los que están formando como docentes en aula. Porque hay muchos que salen de la universidad, y no saben en realidad el aspecto administrativo que en el colegio como persona tiene que aprender a ubicarse y desarrollar, y más como ciudadanos. Esto abarca varios aspectos, lo social, en lo personal, y hasta en lo económicos, porque para navidad, hacíamos nuestra canasta navideña, y hacíamos actividades donde todos ponemos la mano, porque como persona nos hemos desarrollado. Yo por ejemplo como maestra, casi nunca me gustó la cocina, pero en el colegio aprendí algunos tipos de cocina, en el compartir, y ahora lo aplico en mi casa cosas que no sabía. Entonces como persona me voy desarrollando en todos</p>

		los aspectos.
	Docente 1	De repente es esa partecita que les falta, o sea no están contribuyendo cómo debería ser, <b>yo creo que cada uno está buscando la forma de seguir adelante como profesional</b> . La institución no aporta, no en esa parte de desarrollo profesional.
	Docente 2	En el contexto actual, en el que estamos, la institución educativa, <b>contribuye informando en todo momento a los docentes, informando sobre los webinars, capacitaciones que se les dan</b> . Se les va dando alcance de todos los cursos que se desarrollen durante la semana. Como también, <b>se les invita a participar de las capacitaciones de Perú educa</b> . La institución los mantiene informados sobre cada oportunidad.
	Psicóloga	<b>Se preocupan en buscarnos talleres, capacitaciones, actualizaciones de una u otra</b> índole, para que el docente pueda mejorar en ciertos aspectos, siempre nos está brindando conocimientos virtuales para poder aprender y transmitir a los estudiantes.
	Hallazgos en general – Pregunta 06 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.	La institución educativa contribuye en nuestra formación de servicio otorgando cursos, capacitaciones, aulas virtuales, Perú-educa, solo con el único propósito de potenciar a los integrantes de su comunidad educativa, la dirección quiere lograr ese potencial en sus docentes que logren adquirir los conocimientos según nuestra época virtual para transmitir a sus alumnos y lograr que ellos puedan desarrollar sus conocimientos en diferentes áreas de su formación. Toda institución tiene la responsabilidad de brindar talleres de capacitación a sus docentes.

<b>Categoría:</b> Compensación y desarrollo docente		<b>Subcategoría:</b> Formación y administración del conocimiento, mejorar y potenciar sus habilidades
<b>Pregunta 07:</b> ¿De qué manera la institución educativa mejora y potencia sus habilidades pedagógicas?		
<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color "lila" - Ideas más relevantes</b>
docentes	Directora	Ahora a través de las colegiadas, de las charlas, de las giras, de las pasantías, entonces en este monitoreo constante ubicamos la debilidad y en eso nos preocupamos, por eso se han hecho las giras por áreas, para potenciar y reforzar su práctica pedagógica, se está haciendo las pasantías pares que el docente observe en otro y pueda aplicarlo bueno y rescatar lo que él considera que va mejorar su práctica pedagógica. Las tertulias pedagógicas, ¿qué hacen en las tertulias o colegiadas? hablan de un tema y aportan, hacen un intercambio de experiencias. De esa manera creo que la institución contribuye a la mejora de la práctica pedagógica.
	Coordinadora 1	Bueno de repente organizar, colegiadas por grupos e Intercambiar experiencias.
	Coordinadora 2	Haciendo que los maestros participen, en las capacitaciones virtuales, hay muchas capacitaciones, en Perúeduca, en la región, municipios, en todas las instituciones, que nos llegan a través de la directora, o contactos. Ella nos anima a participar para poder desarrollarnos en el área pedagógica y todos los aspectos que nos corresponde como maestros.

Docente 1	Bueno, yo sigo pensando que falta. Que no potencia. No ayuda y yo creo que eso ya lo ve cada uno por su propia parte. Por ejemplo, si uno ha encontrado alguna debilidad, por ejemplo, en metodología, entonces la institución no programa o no realiza talleres o formas de mejorar. Es decir, no veo que lo haga. No hay capacitaciones. Podría ser un poquito en lo que es este la colegiada de repente ahí, pero no es como debería ser. Ahí se ven los errores y lo que falta. De esa manera se debería potenciar.	
Docente 2	Bueno, mi respuesta tiene que estar en armonía con el contexto en el que estamos. Entonces pienso que a través de las reuniones de coordinación en las cuales no solamente se escucha al maestro, sino también se tiene conocimiento sobre las herramientas que se pueden utilizar en este desarrollo. La institución provee a los profesores conocimientos, les da alcances. Materiales educativos en todo lo que es enviado por el Minedu, lo que no quita es que en realidad si se pueda dar eso, la gestión. Recordarán que hemos estado en capacitación con aliados estratégicos, como las municipalidades, a veces no tanto es la gestión sino es un factor docente.	
Psicóloga	Una forma es mediante las capacitaciones, otra es, por ejemplo, ahora estamos haciendo el acompañamiento, y de repente esa es una forma y aprender de nuestros propios colegas y mejorar observándose. Siempre tratamos de hacer reuniones y retroalimentaciones. Y de esa manera también compartimos y reflexionamos, nos ayudamos. Así elevamos nuestras habilidades.	
Hallazgos en general –	Como todo docente siempre estamos aprendiendo diariamente, pero debemos potenciar nuestras habilidades y solo hay un camino para lograrlo, cómo: participar en las colegiadas,	

	Pregunta 07 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.	realizar un intercambio de ideas, realizando acompañamiento pedagógico con nuestros compañeros de trabajo, y ahí podremos lograr ver nuestras debilidades para poder mejorar y lograr mejorar en nuestra formación profesional. Todos los días siempre estamos aprendiendo nuevas cosas, el aprendizaje es un camino sin final y siempre debemos estar felices cada vez que logremos aprender algo nuevo.
--	---	---

<b>Categoría:</b> Retención y evaluación docente.	<b>Subcategoría:</b> Seguridad y relaciones interpersonales con el personal docente.
---	--

**Pregunta 08:** ¿Cómo contribuye el clima laboral a mejorar sus relaciones interpersonales?

<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta color “anaranjado” - Ideas más relevantes</b>
	Directora	Si no hay un buen clima laboral nada de lo que tú planifiques se va a hacer realidad. En la mayoría de casos creo que la institución educativa desde el inicio, nos hemos preocupado porque este clima sea el más cordial y el más pertinente y el más asequible y al margen de tener diferentes opiniones que se respeta, nos respetemos como personas y llegar al consenso, siempre ha sido una buena estrategia para seguir avanzando. <b>Creo que es la médula espinal de toda institución, si no hay un buen clima laboral no hay entendimiento, tanto en la labor pedagógica como en la labor de aprendizaje de los estudiantes, ni en la organización.</b>

Coordinadora 1	De repente, ahora nos auto desarrollamos, nos auto fortalecemos, uno busca su propio desarrollo y su propia tranquilidad. Todo depende de nosotros mismos.
Coordinadora 2	Eso es 100% efectivo, claro las relaciones interpersonales son muy muy fructíferas. Es por ello que en muchos colegios se da eso, la confianza. Y todo depende del líder de una institución, que nos da esa confianza para poder interrelacionarnos. Y qué pena que con algunos maestros no se pueda. Porque siempre, digamos las relaciones interpersonales hace que la persona valore o aumente su autoestima, se fortalezca la autoestima. Y si fortalece su autoestima será un docente asertivo, empático y todas sus habilidades sociales se podrán en práctica.
Docente 1	Bueno, lo principal es el clima laboral. que te sientas bien en un ambiente. Que sea un ambiente tranquilo donde se pueda trabajar. Habrá ciertos momentos quizá regulares, pero por lo general debe haber buenos momentos dado que aportan al desarrollo para que uno pueda desenvolverse. Se busca que el clima sea favorable para que el trabajo sea óptimo.
Docente 2	Contribuye positivamente, porque si el clima laboral estuviera roto, obviamente se vería reflejado en el trabajo. Entonces siempre se preocupa uno porque el clima institucional y entre los docentes sea llevado de la mejor manera posible. Siempre empáticos y armoniosos entre todos los docentes. De lo contrario no se desarrollará un buen trabajo.
Psicóloga	De repente, actualmente estamos trabajando de forma virtual y mediante un audio o mensaje, un saludo virtual, es la forma de contribuir para que el clima laboral de institución educativa sea positivo y de alguna forma elevar también la autoestima y apoyar a docentes que tienen falencias o algún problema. Porque los coordinadores siempre están ahí para brindar el apoyo emocional, todos lo necesitamos. El clima laboral es muy importante, y actualmente no estamos en forma presencial, físicamente para poder vernos, pero virtualmente lo hacemos, de

		<p>alguna u otra forma. Las palabras, o un saludo de amistad, es suficiente para poder elevar la autoestima, el estado de ánimo, una tranquilidad y realizar un buen trabajo.</p>
	<p>Hallazgos en general – Pregunta 08 relación de categorías, subcategorías y objetivos específicos.</p>	<p>El clima laboral es parte importante en todo trabajo, más aún si estás en una institución educativa donde te relacionas a diario con alumnos, docentes y personal administrativo, tener una buena relación de amistad ayuda a tener un ambiente saludable, ayuda a tener una comunicación asertiva, ser empático. Con todo eso podremos lograr desarrollar los trabajos más difíciles en una institución educativa, con un clima laboral positivo podemos lograr lo imposible.</p> <p>Debemos estar siempre unidos en nuestra institución y preocuparnos por todos y eso nos fortalecerá en el alma, ahora que estamos en la era virtual debemos utilizar mensajes y palabras de afecto a nuestros compañeros de trabajo para que ellos sientan que no están olvidados.</p>